

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

INTEGRAÇÃO VERTICAL COMO ESTRATÉGIA
DA COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina de CNM 5420 – Monografia.

Por RAFAELA COELHO SCHMIDT

Orientador: Prof. JOÃO ROGÉRIO SANSON, PhD

Área de pesquisa: ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

Palavras - chave:

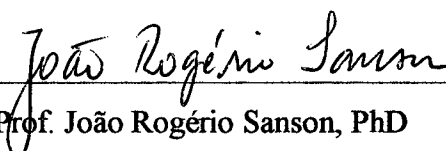
- 1 Integração Vertical
- 2 Estratégia Competitiva
- 3 Custos de Transação

Florianópolis, julho de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 a aluna RAFAELA COELHO SCHMIDT na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



Prof. João Rogério Sanson, PhD
Presidente



Prof. Elizabete Simão Flausino

Membro



Adm. Flávio Diaz Almeida

Membro

*Dedico este trabalho ao meu noivo, Fernando, que com amor soube mostrar o sentido de persistência, não me deixando desistir nas horas em que isto parecia impossível.
A ele, com todo amor.*

Agradeço aos meus pais e irmãos que estão sempre ao meu lado, nas horas alegres e nas horas mais difíceis, dando sempre seu apoio e amor.

Agradeço ao meu orientador, Professor João Rogério Sanson, pelas suas horas de dedicação e ajuda, sem os quais a consecução do trabalho teria sido muito mais difícil, e pela pesquisa que possibilitou conhecer obras que enriqueceram meu trabalho. Parabenizo-o pela sua dedicação, organização, paciência e competência.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
RESUMO	ix
 CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO	10
1.1. Problema	10
1.2. Objetivos	12
1.3. Metodologia	12
1.4. Organização do Trabalho	13
 CAPÍTULO II	
ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA	14
2.1. Histórico da Empresa	14
2.2. Crescimento da Cia. Cervejaria Brahma	15
2.3. Estrutura da Empresa	18
2.3.1. Organograma Geral da Cia. Cervejaria Brahma	18
2.3.2. Dados da Empresa	19
2.3.3. Quem Faz Parte da Cia. Cervejaria Brahma	21
2.3.4. O que a Cia. Cervejaria Brahma Produz	22
2.4. Situação da Empresa no Mercado	22
2.4.1. Cia. Cervejaria Brahma como Centro de Distribuição Direta no Mercado Brasileiro	24
 CAPÍTULO III	
INTEGRAÇÃO VERTICAL COMO ESTRATÉGIA DA CIA. CERVEJARIA BRAHMA	26
3.1. Por que Verticalizar?	26
3.2. Verticalização como Estratégia Competitiva	27
3.3. Verticalização na Cia. Cervejaria Brahma	32
3.3.1. Implantação do Centro de Distribuição Direta em Florianópolis	35
 CAPÍTULO IV	
CONCLUSÃO	41
 BIBLIOGRAFIA	43
 ANEXOS	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Geral da Cia. Cervejaria Brahma..... 19

Figura 2: Mapa dos Centros de Distribuição Direta Brahma no Brasil 24

Figura 3: As Cinco Forças Competitivas de Porter 28

Figura 4: Demonstração da Forma de Atuação da Cia. Cervejaria Brahma no Mercado 33

Figura 5: Gráfico da Variação do Volume de Vendas e os Custos com Entrega Direta da Cia Cervejaria Brahma 39

LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 1</u> : Unidades Fabris da Cia. Cervejaria Brahma	20
<u>Quadro 2</u> : Indicadores Funcionários da Cia. Cervejaria Brahma	21
<u>Quadro 3</u> : Produtos Comercializados pelo Centro de Distribuição Direta em Florianópolis	37

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1:</u> <i>Ranking</i> Mundial dos Fabricantes de Cerveja	23
<u>Tabela 2:</u> Maiores Cervejarias	23
<u>Tabela 3:</u> Maiores Marcas de Cervejas	23
<u>Tabela 4:</u> Pesquisa de Mercado de Cerveja Efetuada na Grande Florianópolis em 1996	35
<u>Tabela 5:</u> Pesquisa Índice Potencial de Consumo na Grande Florianópolis	36
<u>Tabela 6:</u> Pesquisa de Mercado Efetuada na Grande Florianópolis em 1998	38
<u>Tabela 7:</u> Comparativo dos Resultados de 1997 e 1998 da Cia. Cervejaria Brahma	40

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso, cujo objeto é a criação de um centro de distribuição direta de produtos da Cia. Cervejaria Brahma em Florianópolis. Isso pode ser visto como uma estratégia competitiva baseada em integração vertical. A análise começa a partir dos custos de transação provocados pela implantação do Centro de Distribuição Direta, segue com as variações provocadas no resultado final da companhia e em sua participação no mercado.

O Centro de Distribuição Direta teve seu início com um projeto experimental em Recife, em 1996. Atualmente, são 15 cidades brasileiras que estão utilizando este método de distribuição, que substitui a revenda (terceirizada) existente até então.

A Cia. Cervejaria Brahma adota este método de distribuição apenas em lugares estratégicos, principalmente onde há necessidade de reposicionamento de suas marcas.

Esta mudança de estrutura acarreta alguns custos de transação para a cia. O Centro de Distribuição Direta é considerado como filial de fábrica mas, majora custos de transporte, transferência, distribuição e outros, como também reduz alguns custos de tributação, tais como PIS e COFINS, compensando o alto investimento inicial e resultando no aumento dos lucros da Cia. Cervejaria Brahma.

A partir das abordagens feitas sobre estratégias competitivas e integração vertical, seguindo o modelo de Porter, observa-se a utilização destas teorias na prática da companhia no momento da implantação do Centro de Distribuição Direta.

Hoje, com pouco mais de um ano de funcionamento do Centro de Distribuição Direta, constatou-se que a participação dos produtos da Cia. Cervejaria Brahma no mercado de Florianópolis aumentou e tem tendência de crescimento contínuo.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1. Problema

Este trabalho trata de um estudo de caso que tem como objetivo identificar a estratégia de integração vertical adotada pela Companhia Cervejaria Brahma em Florianópolis.

O mercado de bebidas é altamente competitivo no Brasil. As empresas deste ramo, para se sobressaírem e obterem a maior fatia do mercado, precisam usar de vários meios estratégicos, como diversificação e aprimoramento da qualidade de seus produtos.

Com um consumidor cada vez mais exigente, os investimentos em tecnologia, qualidade e diferenciação são instrumentos de vital importância para que tais empresas cresçam. Uma empresa de bebidas com variado "mix" de produtos, de boa qualidade e com um preço acessível, a grande maioria da população, certamente terá um ótimo desempenho neste mercado competitivo.

Este é, um dos motivos que faz com que os produtos da Companhia e Cervejaria Brahma sejam líderes do mercado brasileiro de cervejas e ocupem a terceira colocação no segmento de refrigerantes.

Na última pesquisa de mercado efetuada, em 1996, notou-se que a cerveja Brahma perdeu a liderança do mercado na Grande Florianópolis para a cerveja Skol (mesmo pertencentes à mesma companhia, são produtos altamente concorrentes) que desde então vem aumentando seu volume de vendas neste mercado.

Na busca de uma melhor qualidade na distribuição de seus produtos e um maior volume de venda na área da Grande Florianópolis, a Companhia Cervejaria Brahma decidiu optar pela implantação de um Centro de Distribuição Direta de Bebidas, sob

responsabilidade da própria Companhia Cervejaria Brahma, de Florianópolis, para substituir a revenda (terceirizada), até então autorizada a distribuir os produtos da marca Brahma. Há algum tempo a Companhia Cervejaria Brahma vem adotando este método de distribuição em determinados lugares, principalmente onde a participação do mercado precisava ser alavancada obtendo, com isto, resultado satisfatório.

É de grande importância relacionar este estudo de caso com a Economia Industrial. No sentido de um melhor entendimento da estratégia adotada pela empresa, os estudos de Porter, no livro *Estratégia Competitiva*, definem o conceito de estratégia competitiva.

“Estratégia Competitiva faz um exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado. Qualquer estratégia deste tipo deve ocorrer no contexto de regras do jogo para um comportamento competitivo desejável em termos sociais, estabelecido por padrões éticos e através da política pública. As regras do jogo não podem atingir seu efeito pretendido a menos que antecipem de forma correta o modo como os negócios respondem estrategicamente às oportunidades e às ameaças da concorrência.” (Porter, 1996, p.10)

Com o objetivo de melhorar a qualidade de distribuição e aumentar seu volume de vendas, como citado anteriormente, fica fácil relacionar este tema com o conceito de Integração Vertical para Porter (1996, p.278), que diz: “Integração Vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.”

Os estudos sobre custos de transação, que segundo SIFFERT Fº (1995) “... representa o gasto com o funcionamento geral do sistema econômico”, têm grande importância no auxílio para um melhor entendimento sobre a estratégia de verticalização descrita neste trabalho. De acordo com SIFFERT Fº (1995), o principal propósito da integração vertical é economizar os custos de transação, ainda que possua também uma dimensão estratégica em relação ao crescimento da firma.

No decorrer deste trabalho, será analisada a opção da Companhia Cervejaria Brahma, na Grande Florianópolis, pela estratégia de integração vertical, observando os custos de transação que ocorreram.

custos de transação

1.2. Objetivos

O objetivo geral do trabalho é analisar a verticalização feita pela Companhia Cervejaria Brahma com a implantação de um Centro de Distribuição Direta de Bebidas próprio em Florianópolis.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Verificar as abordagens mais importantes sobre verticalização.
- Levantar o histórico da implantação do Centro de Distribuição, com ênfase nos possíveis motivos que levaram a empresa a tomar tal decisão.
- Estudar o projeto de viabilidade técnica, econômica e financeira para a implantação do Centro de Distribuição Direta, em Florianópolis, do ponto de vista do modelo de estratégia competitiva de Porter.

1.3. Metodologia

A metodologia deste trabalho está baseada em pesquisas bibliográficas na área de economia industrial, direcionada aos temas que tratam de verticalização e custos de transação.

Por ser um estudo de caso, as informações específicas que ligam a empresa em destaque com o tema abordado foram obtidas diretamente na empresa, através de entrevistas informais junto a funcionários e leituras de relatórios.

Por fim, foram analisados os dados já existentes do funcionamento da empresa com a real possibilidade de verticalização através da comparação entre a teoria revisada e a realidade da empresa.

1.4. Organização do Trabalho

A organização deste trabalho está baseada na estrutura descrita abaixo.

O capítulo 1 expõe a problemática, juntamente com os objetivos e métodos que serão utilizados na concretização deste estudo.

O capítulo 2 trata dos aspectos gerais da empresa em estudo, a Cia. Cervejaria Brahma. Relata sobre seu histórico, crescimento, estrutura e desenvolvimento.

Enquanto que o capítulo 3 justifica a aplicação da teoria de estratégia competitiva, integração vertical e custos de transação na realidade da Cia. Cervejaria Brahma.

Por fim, o capítulo 4 descreve a conclusão obtida após este estudo de caso. Onde analisar-se-á os resultados oriundos da concretização dos objetivos do trabalho.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA

2.1. Histórico da Empresa¹

Em junho de 1887, o imigrante suíço e engenheiro Joseph Villiger, que já possuía uma conhecida e apreciada cervejaria caseira, cria, com dois amigos, o brasileiro Paulo Fritz e o alemão Ludwig Mack, uma sociedade para fabricação de cervejas - a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Cia, localizada na antiga Rua Visconde de Sapucahy nº 128, no Rio de Janeiro, onde se encontra atualmente a Filial Rio de Janeiro da Cia Cervejaria Brahma.

A manufatura foi inaugurada no início de 1888, com uma capacidade diária de produção de 12 mil litros de cervejas e, com trinta e dois funcionários.

No dia 6 de setembro de 1888, alguns meses depois, a Junta Comercial da Capital do Império concede à Villiger & Cia o registro da marca Brahma. Neste documento, uma mulher envolta por ramos de lúpulo e cevada simbolizava a principal imagem do primeiro rótulo da Brahma.

Em 1894, uma nova sociedade deu prosseguimento à precursora iniciativa de Joseph Villiger. No mesmo local onde havia nascido a Brahma. Estabeleceu-se a empresa cervejaria Georg Maschke & Cia que, em 1899, adquiriu a cervejaria Bavária e registrou a marca Franziskaner-Bräu, apelidada de "franciscana". Surgia a Georg Maschke & Cia Cervejaria Brahma.

Esta nova empresa aperfeiçoou o fabrico de cerveja, importou equipamentos, patrocinou bares, restaurantes, clubes e artistas, ingressando definitivamente no mercado carioca.

E, em 1980, para aumentar a participação no mercado de cervejas, a Companhia Cervejaria Brahma adquiriu o controle acionário das Cervejas Reunidas Skol

¹ Esta seção baseia-se em Cia. Cervejaria Brahma (1998).

Caracu S.A. , passando a deter as marcas de cervejas Skol, controle este que detém até hoje.

2.2. O Crescimento da Cia. Cervejaria Brahma

Desde sua fundação, em 1888, até os dias de hoje, a Companhia Cervejaria Brahma vem se aperfeiçoando, modernizando e ampliando seu mix de produtos. Esta empresa vem aumentando cada vez mais sua participação no mercado nacional e também em alguns países como Argentina e Venezuela.

Segundo a COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA (15/06/98), em seu Relatório Anual de 1997, a revista "Ilustração Brasileira", em 1992, confirma a identidade dos produtos Brahma: "Os produtos da Companhia impuseram-se nos mercados brasileiros pela excelência de seu sabor e aspecto, e pelo escrúpulo de sua fabricação com matéria-prima de superior qualidade, para cujo fim a Companhia possui laboratórios montados com todos os aperfeiçoamentos da ciência moderna."

Com base também no Relatório Anual de 1997 da Companhia, a Brahma termina o ano de 1997 como a 5ª maior cervejaria do mundo. Além disso, tornou-se a maior empresa de refrigerantes do Brasil com a assinatura de contrato com a PepsiCo, apresentando a melhor e mais completa linha de produtos, que inclui água mineral, água mineralizada, chá e isotônico. E pretende até o ano 2000, ser a melhor e maior empresa de bebidas do Brasil, permanecendo entre as melhores do mundo.

De acordo com Marcel Hermann Telles, Presidente do Conselho de Administração da Brahma:

"Mas nada disso seria suficiente para que a Brahma chegasse onde chegou se não fossem sua cultura e sua gente. Estamos convictos que o diferencial de uma empresa rentável e vencedora está nas pessoas que a conduzem à liderança. A Brahma, por isso, é um empreendimento que acredita ser sua gente o veículo mais consistente para a aplicação de uma cultura que leve à obtenção de resultados para acionistas. Essa sede de resultados vem dos sentidos de urgência e insatisfação, que dão personalidade a essa cultura e estão impregnados no estilo de nossa gente, "o estilo Brahma" - um estilo jovem, informal, competente, afeito aos desafios e compromissado com os resultados." (Gazeta Mercantil, 28, 29/02, 01/03/99, pág. A-13)

Através disso e para poder alcançar seu objetivo com grande sucesso, a Companhia preparou algumas normas que nomeia de "crenças"², que são:

1 - QUALIDADE - Incorporamos, desenvolvemos e implantamos tecnologia para que nossos produtos, processos e serviços sejam executados com Qualidade.

2 - CONSUMIDORES - Os consumidores são nossos verdadeiros padrões. É nossa medida a crescente preferência por nossos produtos.

3 - MEIO AMBIENTE E COMUNIDADE - Respeitamos o meio ambiente no desenvolvimento de nossas atividades, produtos e serviços, bem como as leis e os costumes das comunidades que nos acolhem.

4 - CLIENTES - Os Clientes são nosso elo de ligação com os consumidores, e merecem constante apoio comercial e de marketing.

5 - GENTE - Investimos permanentemente em Gente. A simplicidade e austeridade regem nossas atitudes e a eterna insatisfação é a nossa marca.

6 - COMUNICAÇÃO - Estimulamos a participação, a integração e a comunicação ágil entre todos.

7 - ÉTICA - A Ética e a integridade norteiam todas as nossas ações e atividades, nas relações com os funcionários, clientes, consumidores, fornecedores e revendedores ou governo.

8 - LUCRO - O Lucro representa a garantia do contínuo crescimento da Brahma e do sistema de meritocracia, bem como a remuneração exigida pelos investidores e acionistas.

² Fonte: Manual do Funcionário: Crenças Brahma (1998)

A empresa na busca de uma melhor eficiência por parte de seus distribuidores tem implantado vários projetos.³ São eles:

*** PROJETO PÉGASUS**

É o critério de segmentação de clientes adotado pela Companhia para as práticas comerciais das vendas no mercado.

*** PROGRAMA DE EXCELÊNCIA**

Instituído pela Companhia no ano de 1992, como forma de adequar a rede de revendedores exclusivos aos padrões de qualidade em serviços que a realidade do mercado exige.

*** AUTOMAÇÃO DE VENDAS**

Os revendedores precisam disponibilizar equipamentos, "palm top" para seus vendedores, que com a instalação de um "software" de interface de dados fornecido pela Companhia para reduzir seus custos e também otimizar o trabalho dos vendedores, com segurança de dados e maior agilidade.

*** PLANO DE CONTAS**

O Projeto Plano de Contas nada mais é que uma contabilidade simplificada e paralela à contabilidade oficial da revenda, visando a redução dos custos de operação das vendas. Também através de "software" disponibilizado às vendas pela Companhia.

*** PROJETO ROAD SHOW**

É um sofisticado "software" de roteirização, parcialmente subsidiado pela Companhia às vendas, possibilitando reduções significativas na frota da revenda e ainda garante maior eficiência na entrega do produto aos pontos de venda.

*** PESQUISA THOMÁS**

É um "software" de pesquisa elaborado pela Companhia para ser aplicado pelas próprias vendas, com o objetivo de coletar e interpretar informações do mercado para então, implementar planos de ação no mercado.

³ Fonte: Projeto GVO da Cia. Cervejaria Brahma (1996)

Como relatado, as revendas autorizadas pela companhia estão sempre sendo avaliadas e treinadas.

Quando sua resposta a isto não é significativa, principalmente no que afeta o desenvolvimento geral da companhia, estas revendas são reavaliadas podendo, inclusive, ter seu contrato de distribuidor rescindido, como aconteceu na Grande Florianópolis.

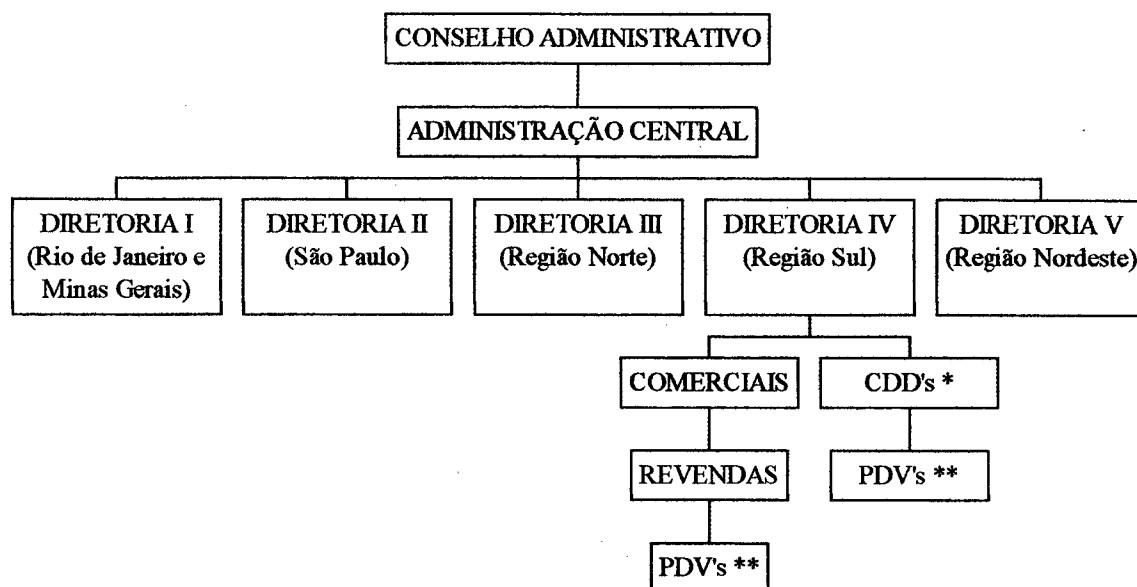
A revenda, responsável pela distribuição dos produtos Brahma na Grande Florianópolis, não mais respondia às exigências da companhia, o mercado não estava mais sendo bem atendido e, a Brahma acabou perdendo a liderança do mercado nesta localidade. Para obter o cancelamento do contrato de Distribuição existente entre a Cia. Cervejaria Brahma e a revenda de bebidas, existente até então, foi necessário abrir um processo judicial onde a companhia teve que indenizar a revenda para então conseguir a rescisão.

Com a intenção de melhorar o atendimento ao mercado, aumentar seu volume de vendas para então tentar ser a líder na Grande Florianópolis, foi que a companhia resolveu implantar um Centro de Distribuição Direta de Bebidas sob sua responsabilidade em substituição a revenda existente até então.

2.3. Estrutura da Empresa

2.3.1. Organograma Geral da Cia Cervejaria Brahma

Para entender claramente a maneira em que a Companhia Cervejaria Brahma é dividida, ou melhor constituída, montar-se-á seu organograma, de uma forma simplificada, dando ênfase na parte da empresa que está sendo estudada, como mostra a figura 1.

Figura 1: Organograma Geral da Cia. Cervejaria Brahma

* CDD - Centro de Distribuição Direta

** PDV - Ponto de Venda

Observa-se na figura acima, que a área da Cia. Cervejaria Brahma que está sendo estudada é a da Diretoria IV, correspondente aos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, sendo este último, o foco do estudo.

2.3.2. Dados da Empresa

A Cia. Cervejaria Brahma é a maior cervejaria da América Latina e a 5ª maior do mundo. A Cia Cervejaria Brahma é uma empresa com participação preponderante de capital brasileiro e ações listadas na Bolsa de Nova Iorque.

A Cia Cervejaria Brahma é uma empresa voltada para a inovação e o crescimento, está sempre atrás de equipamentos modernos e ampliando suas unidades.

Hoje, a distribuição dos produtos da marca Brahma no Brasil é feita através de uma rede de 361 revendedores e 15 Centros de Distribuição Direta.

A Cia. Cervejaria Brahma é composta por 28 unidades, sendo 23 no Brasil e 4 no exterior, conforme quadro 1.

Quadro 1: Unidades Fabris da Cia. Cervejaria Brahma

FÁBRICA	CIDADE	PAÍS
Filial Jacareí	Jacareí / SP	Brasil
Cervejaria Águas da Serra	Guarulhos / SP	Brasil
Filial Brasília	Brasília / DF	Brasil
Companhia Cervejaria Cuiabana	Cuiabá / MT	Brasil
Cervejaria Miranda Corrêa S. A	Manaus / AM	Brasil
Filial Santa Catarina	Lages / SC	Brasil
Filial Curitiba	Curitiba / PR	Brasil
Filial Minas	Juatuba / MG	Brasil
Cervejaria Equatorial	São Luis / MA	Brasil
Filial Agudos	Agudos / SP	Brasil
Compania Cervecera Nacional	Barquisimeto	Venezuela
Curitibana	Curitiba / PR	Brasil
Paulínea	Paulínea / SP	Brasil
Jundiaí	Jundiaí / SP	Brasil
Contagem	Contagem / MG	Brasil
Sapucaia	Sapucaia do Sul / RS	Brasil
Cervejaria Astra	Fortaleza / CE	Brasil
Arosuco	Manaus / AM	Brasil
Maltaria Navegantes	Porto Alegre / RS	Brasil
Maltaria Pampa	Puan	Argentina
Maltaria Pampa	Nueva Pamira	Uruguai
Filial Rio de Janeiro	Campo Grande / RJ	Brasil
Filial Nordeste	Cabo / PE	Brasil
Filial Águas Claras do Sul	Viamão / RS	Brasil
Cervejaria de Brasília	Anápolis / GO	Brasil
Cia de Bebidas da Bahia	Camaçari / BA	Brasil
CCBA	Luján	Argentina
Filial Águas Claras	Estância / SE	Brasil

Fonte: Relatório Anual Brahma (1998)

2.3.3. Quem faz Parte da Cia. Cervejaria Brahma

Para a Cia. Cervejaria Brahma, quem faz a diferença quando se tem como objetivo obter e manter a liderança, a melhor rentabilidade e o menor custo de produção são os funcionários, por isto é que ela investe tanto neles.

Por acreditar também que tecnologia avançada requer gente mais bem preparada, em 1995 foi criada a Universidade Brahma que tem como objetivo coordenar e definir diretrizes para os programas de treinamento desenvolvidos pela empresa.

É por isto que a companhia exibe um ótimo grau de escolaridade, cerca de 25% de seus funcionários têm curso superior, mais de 80% possuem 2º grau e todos completaram o 1º grau.

O quadro 2 nos mostra como a companhia encerrou o ano de 1997, com relação aos seus funcionários.

Quadro 2: Indicadores Funcionários da Cia. Cervejaria Brahma

INDICADORES	VALORES
Número de Funcionários	9.100
Taxa Anual de "turn over"	7,60%
Número de Executivos	278
Número de Funcionários c/ Curso Superior	1.995
Média Salarial	R\$1.927,00
Treinamento (horas / funcionários)	33,3
Divisão de Empregados	Operários 50%
	Comercial 20%
	Administrativos 30%

Fonte: Relatório Anual Brahma de 1997.

Como todas essas características referem-se a todos os funcionários da Companhia (fábrica, Centros de Distribuição Direta, comerciais...) é justificável o alto custo de mão-de-obra, principalmente no que diz respeito aos custos para os Centro de Distribuição Direta, objeto de estudo deste trabalho.

2.3.4. O que a Cia. Cervejaria Brahma Produz

A Cia. Cervejaria Brahma tornou-se conhecida no mercado de bebidas pela produção e aperfeiçoamento do fabrico de cerveja. Como ela tem como objetivo satisfazer todo tipo de consumidor, diversificou seu "mix" de produtos, passando a fabricar também refrigerantes, isotônicos e água além de firmar um acordo, no final de 1997, com a PepsiCo para produzir e distribuir seus produtos durante 20 anos. Isso tornou a Cia. Cervejaria Brahma a maior produtora de refrigerantes no Brasil e uma empresa com um portfólio de marcas fortes e complementares como pode-se ver no anexo 1, que ilustra todos os produtos produzidos e distribuídos por esta companhia em suas respectivas embalagens.

2.4. Situação da Empresa no Mercado

A Cia. Cervejaria Brahma está entre os 20 maiores fabricantes de cerveja do mundo. A tabela 1 mostra sua posição em relação aos seus concorrentes, com base em sua produção (em milhões de hectolitros), ocupando a 5ª posição mundial.

E com relação ao mercado brasileiro, pode-se avaliar sua colocação de duas maneiras, como demonstrado nas tabelas 2 e 3. A tabela 2 mostra a participação no mercado de todas as marcas e tipos de cervejas fabricados por cada uma das quatro maiores cervejarias do Brasil no ano de 1997. E a tabela 3, do mesmo ano, mostra a participação no mercado das quatro maiores cervejas do tipo pilsen, agora divididas por marcas de cervejas. Nota-se que nas duas maneiras de avaliação de pesquisa de mercado, a Brahma permanece em primeiro lugar, o que a torna uma grande potência no ramo de bebidas.

Tabela 1: Ranking Mundial dos Fabricante de Cerveja

20 MAIORES	PRODUÇÃO (milhões de hectolitros)			
	1990	1995	1996	1997
BA	102,9	106,9	116,3	121,3
Heinecken	54,4	64,3	70,6	73,8
Miller	52,0	53,6	52,5	52,9
SAB	23,9	36,4	38,8	42,9
Brahma	27,7	36,5	38,3	41,3
Interbrew	30,0	35,1	34,0	36,7
Carlsberg	22,6	31,6	32,3	33,7
Modelo	19,6	25,2	27,5	30,0
Kirin	32,4	33,8	32,5	29,2
Fosters	29,8	26,9	27,3	28,8
Guinness	20,5	26,1	26,1	26,6
Bavaria	23,0	25,6	25,3	25,7
Coors	23,7	23,8	24,2	24,8
Danone	24,1	25,0	24,3	24,5
Asahi	15,5	18,8	21,2	23,5
Femsa	19,5	19,4	20,5	21,8
Antarctica	20,9	19,9	20,7	21,0
Bass	14,6	18,8	19,7	20,3
Scottish Courage	19,1	18,8	18,5	18,8
Stroh	31,8	21,9	21,0	18,7

Fonte: Impact Internacional

Tabela 2: Maiores Cervejarias
Segundo Market Share

QUATRO MAIORES CERVEJARIAS	1997
Brahma	45,4%
Antarctica	23,7%
Kaiser	17,0%
Schincariol	6,6%

Fonte: Impact Internacional

Tabela 3: Maiores Marcas de Cervejas
Segundo o Market Share

QUATRO MAIORES MARCAS DE CERVEJAS	1997
Brahma	26,2%
Antarctica	21,0%
Skol	20,9%
Kaiser	16,6%

Fonte: Impact Internacional

2.4.1. Companhia como Centro de Distribuição no Mercado Brasileiro

Segundo informações obtidas diretamente da empresa, tem-se que a distribuição direta dos produtos desta companhia teve início com um projeto experimental em Recife, no ano de 1996, obtendo ótimos resultados.

Atualmente, 15 cidades do Brasil possuem Centro de Distribuição Direta (Sapucaia, Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Londrina, São Paulo, Agudos, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Salvador, Recife, João Pessoa, Fortaleza e Manaus), com equipes próprias da companhia, atendendo seus pontos de venda (bar, lanchonete, mercado, supermercado, etc.). A figura 2 localiza tais cidades.

Figura 2: Mapa dos Centros de Distribuição Direta Brahma no Brasil



Fonte: Relatório Anual de 1998 da Cia. Cervejaria Brahma

Os Centros de Distribuição Direta, contribuem muito para o crescimento dos negócios da empresa, a custos cada vez mais declinantes. A distribuição direta tem sido eficaz no reforço do posicionamento das marcas e conquista da liderança em novos mercados.

O volume de vendas da companhia vem aumentando progressivamente enquanto que os custos para distribuição de seus produtos estão decrescendo, com a implantação dos Centros de Distribuição Direta.

CAPÍTULO III

INTEGRAÇÃO VERTICAL COMO ESTRATÉGIA DA CIA CERVEJARIA BRAHMA

3.1. Por que verticalizar?

Com o objetivo de economizar custos de transação, empresas optam pela integração vertical como forma de diversificação, que as deixam mais seguras, diante de incertezas causadas por flutuações no mercado, ajudando em seu crescimento.

Considera-se esta uma opção mais barata, menos arriscada e mais fácil de ser administrada, pois facilita a coordenação de todas as funções executadas, ou seja, a empresa administra desde a produção até a venda final do produto.

Como coloca PORTER (1986, p. 278):

"...as empresas acham mais vantajoso executar internamente uma parte relevante dos processos administrativos, produtivos, de distribuição ou de marketing, necessários à fabricação de seus produtos ou serviços em vez de contratar uma série de entidades independentes."

Existem diversos argumentos que justificam ainda mais a opção pela integração vertical, como coloca SIFFERT Fº (1995, p. 119):

"* meio de se evitar as distorções provocadas pela monopolização do fornecimento de alguns fatores produtivos ;

* incerteza quanto ao comportamento das firmas situadas a jusante, levando à necessidade de se integrar "para frente", a fim de obter informações consideradas relevantes sobre o mercado final;

* meio de se transferir o risco de um setor da economia para outro;

* os custos de transação, em determinadas circunstâncias, podem criar um importante incentivo para a integração vertical;

* quando a tributação indireta incide "em cascata", ou seja, não considera os impostos anteriormente pagos nas etapas iniciais e intermediárias de elaboração do produto, gera-se um incentivo à integração vertical. Todavia, basta os impostos se tornarem ad valorem para eliminar esta distorção."

As empresas, geralmente, destinam seus recursos àquelas áreas que acreditam serem as mais lucrativas ou com grande possibilidade de crescimento, ou também, onde estejam perdendo grande parte da participação no mercado, para outros concorrentes, e precisam reverter a situação.

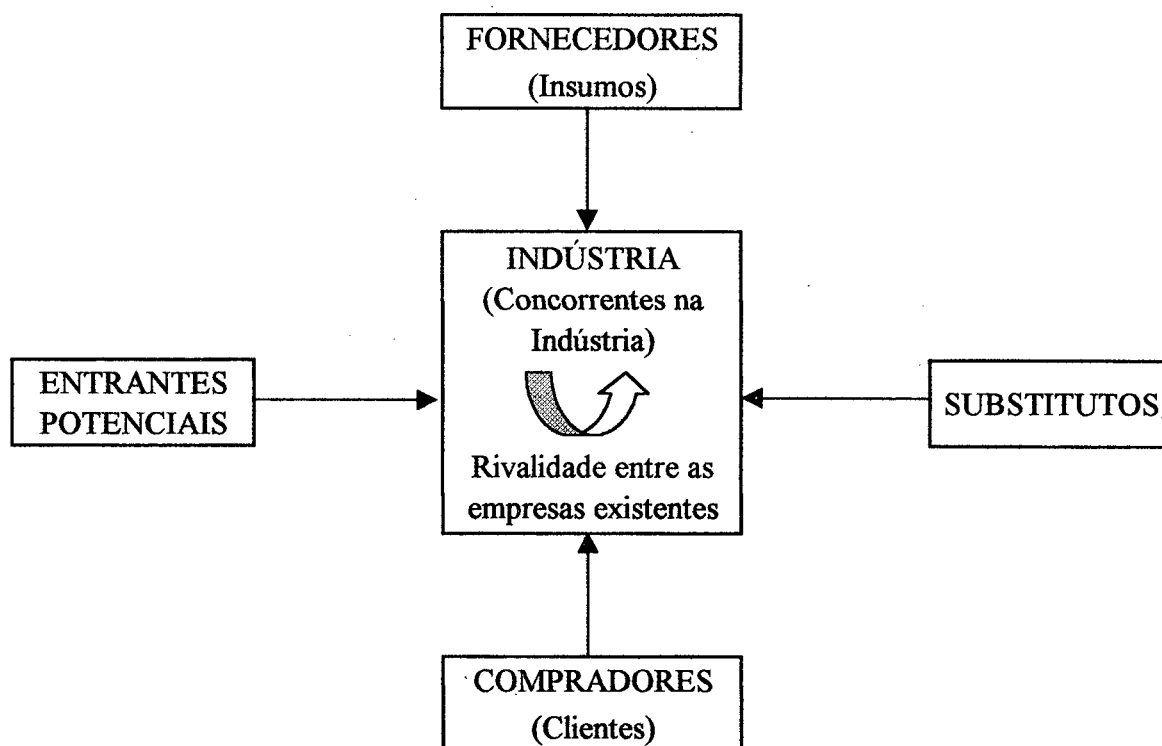
Considera-se ser bastante vantajoso a diminuição nos custos que a integração vertical proporciona, o que facilita um maior investimento, por parte das empresas, nas áreas mais fracas onde se encontram no mercado.

Por controlarem desde a produção até a venda do produto final, como é o caso estudado neste trabalho, fica mais fácil para a empresa penetrar no mercado e descobrir a causa de sua perda de mercado, através de informações mais precisas.

Portanto, para que uma empresa decida pela integração vertical, deve-se fazer uma análise, de todos os benefícios econômicos e financeiros, confrontando com os custos econômicos e administrativos que terá para a concretização desta estratégia.

3.2. Verticalização como Estratégia Competitiva

Nesta seção analisar-se-á, seguindo o Modelo de Porter, qual força externa a Companhia Cervejaria Brahma tomou como base para criar sua estratégia competitiva. Segundo Porter (1986, p.22) "... a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor."

Figura 3: As Cinco Forças Competitivas de Porter

As forças competitivas de Porter são cinco: ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, rivalidade entre os atuais concorrentes, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores. Mostradas na figura 3, são elas que determinam a intensidade de concorrência na indústria bem como sua rentabilidade; por isso, a estratégia de uma empresa é formulada a partir da força que mais está acentuada nesta empresa.

Seguindo o que Porter diz, é de grande importância conceituar-se as cinco forças antes de analisar-se qual se acentua mais dentro deste estudo de caso.

1. AMEAÇA DE ENTRADA

A entrada de novas empresas concorrentes afeta diretamente a rentabilidade da indústria, já que causa aumento nos seus custos devido ao aumento da demanda por insumos e também diminuição no preço final do produto.

Segundo PORTER (1986, p.25) “.... a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.”

As principais barreiras de entrada que afetam a rentabilidade da indústria são:

* Economias de Escala

Referem-se as quedas nos custos ocasionadas pelo aumento de produção por determinado período, forçando as novas empresas a entrarem em larga escala.

* Diferenciação do Produto

“Significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria.”(Porter, 1986, p.27)

Ou seja, a diferenciação faz com que as empresas entrantes invistam pesado para poder acabar com os vínculos entre os clientes das empresas que praticam a diferenciação.

* Necessidade de Capital

É necessário capital para investir não só nas instalações mas também em publicidade, pesquisa e outros e, como necessita de um grande investimento e também ser um negócio perigoso pois tem-se a dúvida de se vai dar certo, este item torna-se uma barreira a entrada importante.

* Custo de Mudança

São os custos que os compradores terão mudando de fornecedor, Podendo ser estes custos com treinamento dos empregados, custos com novos equipamentos auxiliares, custo e tempo para teste e qualificação da nova fonte, assistência técnica, novo projeto de produto e até mesmo custos psíquicos decorrentes da desfeita do relacionamento.

* Acesso aos Canais de Distribuição

O acesso as Canais de Distribuição acaba sendo uma barreira a entrada pois quanto mais limitado o acesso de novos produtos aos atacadistas e varejistas, maior será o controle dos concorrentes já existentes.

* Desvantagens de Custo Independente de Escala

Existem custos que são impossíveis de serem igualados pelas empresas entrantes, independente de economia de escala, onde empresas estabelecidas tenham vantagens de custo devido:

- tecnologia patenteada do produto.
- acesso favorável às matérias-primas.
- localizações favoráveis.
- subsídios oficiais.
- curva de aprendizagem ou experiência.

* Política Governamental

Segundo Porter (1986, p. 31) “O Governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.”

2. PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

De acordo com Porter (1986, p. 39):

“Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos, Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto no preço que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.”

Os produtos substitutos afetam as empresas pois limitam seus lucros, á que num mercado de livre concorrência, ganha quem tiver o menor preço associado a uma boa qualidade no produtos.

3. RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

A rivalidade entre os concorrentes ocorre segundo PORTER (1986, P.34) “... porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.”

Esta rivalidade pode ocorrer através de: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou garantias ao cliente.

4. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

“Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.”(PORTER, 1986, p. 43)

São os fatores relacionados abaixo que fazem com que os fornecedores tornem-se poderosos:

- Ser dominado por poucas companhias o que deixa mais concentrado que a indústria para a qual venda.
- Não existência de produtos substitutos.
- A indústria não é um cliente importante para o fornecedor.
- O produto dos fornecedores têm grande importância para o comprador.

- Os produtos dos fornecedores são diferenciados.
- Ameaça de integração para a frente por parte dos fornecedores.

5. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Segundo Porter (1986, p. 40-41), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.”

O poder de negociação dos compradores aumenta se suas vendas garantirem um grande volume, ou seja, sua participação seja significativa, os produtos adquiridos forem padronizados, facilitando a ameaça contra a indústria pois alegam encontrar outros fornecedores, se seus lucros forem reduzidos o que incentiva a reduzir também os custos de compra e, quando os compradores são uma ameaça forte de integração para trás.

Com o intuito de diminuir este poder dos compradores as empresas ameaça-os com a integração para a frente.

Outro ponto que afeta as indústrias são as informações que os compradores têm do mercado que utilizam para conseguir melhor preços com seus fornecedores.

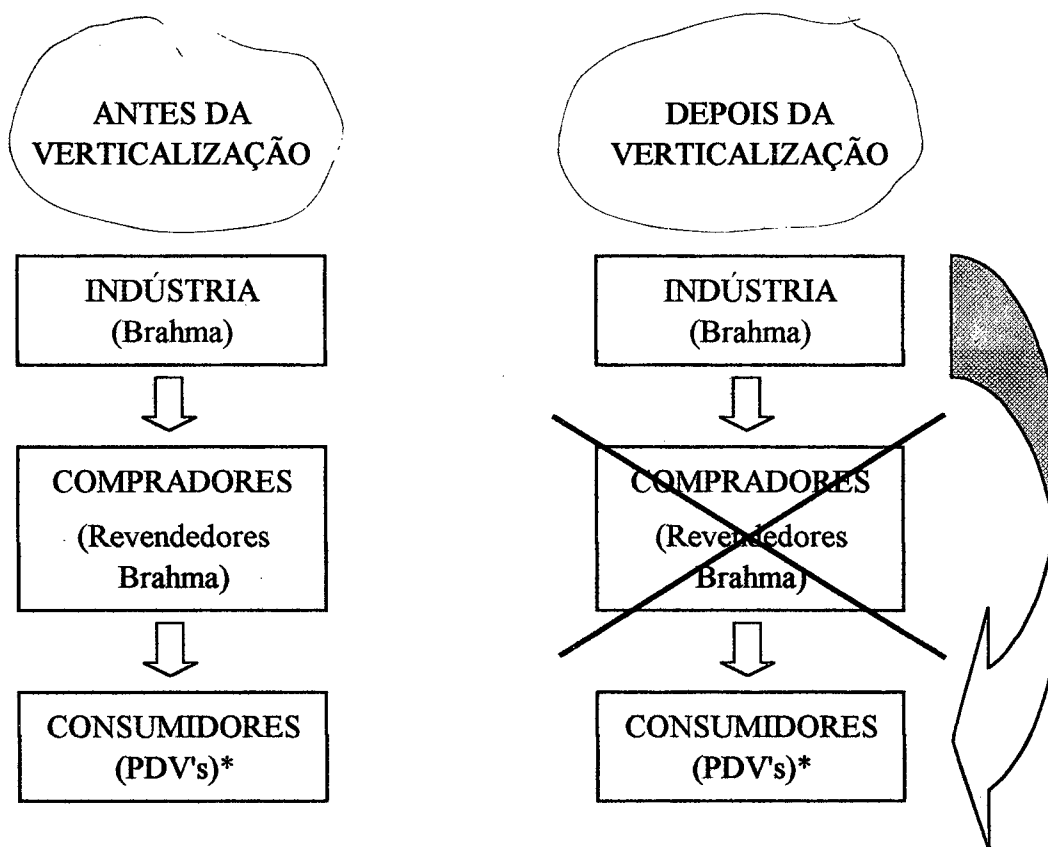
Esses poderes dos compradores variam de acordo com as estratégias adotadas pelas indústrias que acabam escolhendo seus compradores de acordo com o grau de influência negativa, quanto menor melhor será para a indústria.

Na próxima seção mostrar-se-á qual a opção feita pela Companhia Cervejaria Brahma para aplicação de sua Estratégia Competitiva.

3.3. Verticalização na Cia Cervejaria Brahma

A Cia. Cervejaria Brahma, preocupada com o do poder de negociação dos compradores e para superar as dificuldades provocadas por este poder, optou por aplicar a estratégia competitiva de integração vertical para frente.

Figura 4: Demonstração da Forma de Atuação da Companhia Cervejaria Brahma no Mercado.



* PDV = Ponto de Venda

Conforme figura 4, pode-se verificar que a Companhia Cervejaria Brahma fazia com que suas bebidas chegassem ao mercado da seguinte forma:

- 1º) As bebidas são produzidas na indústria (fábrica da Brahma)
- 2º) Os revendedores autorizados Brahma, adquirem esses produtos junto à fábrica.
- 3º) Os pontos de venda (supermercados, bares, lanchonetes...) compram dos revendedores para então chegar até o consumidor final.

E, com a integração vertical para frente a empresa exclui uma etapa de seu sistema de distribuição, ou melhor, substitui, pois não vai ser a fábrica quem vai fazer as negociações com venda diretamente e sim seus funcionários em um outro "departamento", que neste caso é o Centro de Distribuição Direta.

Procurando minimizar custos, a companhia cria estes centros de distribuição direta como filiais de fábricas. Mas, esta mudança na estrutura da companhia gera custos de transação.

No caso em estudo, o Centro de Distribuição Direta está situado em Florianópolis, distante da fábrica matriz, o que faz com que aumente os custos com instalações, transporte, transferências e distribuições dos produtos, entre outros.

De acordo com o estudo feito baseado em dados e relatórios da companhia, constatou-se que os custos tributáveis, como PIS / COFINS, foram os mais visíveis na análise da redução de despesas para a companhia.

Porém, a criação destes centros de distribuição direta facilita o acesso à informações eficientes vindas do mercado para a companhia, antes ocultas pelas revendas que aproveitavam para usar isto como forma de pressão sobre a fábrica para conseguirem algumas vantagens.

A Cia. Cervejaria Brahma, agora com este Centro de Distribuição Direta, tem grande probabilidade de ter sucesso, pois com funcionários ligados diretamente à fábrica, acabam por participar de todo o processo da negociação à venda, o que facilita o aperfeiçoamento da qualidade, produção e distribuição de seus produtos.

Como um dos objetivos da Cia. Cervejaria Brahma é ser a melhor também em distribuição, ela aproveita a ligação direta entre a fábrica e seu cliente que seus funcionários proporcionam, absorvendo todas as informações vindas diretamente do mercado para auxiliarem em planos de ações específicos para cada tipo de ponto de venda (seu cliente final), para obter com isso ótimos resultados no que diz respeito à distribuição de seus produtos no mercado em geral.

É seguindo esta tendência que a Cia. Cervejaria Brahma resolveu abrir em Florianópolis um Centro de Distribuição Direta Brahma que tem como objetivo, já citado antes, levantar novamente a participação dos produtos da marca Brahma neste mercado, um dos melhores de Santa Catarina e, antes já pioneiro.

Na próxima seção, demonstra-se o processo de implantação do Centro de Distribuição Direta Brahma em Florianópolis.

3.3.1. IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DIRETA EM FLORIANÓPOLIS

Para implantar o Centro de Distribuição Direta em Florianópolis, a Cia. Cervejaria Brahma fez um estudo da área a ser atendida bem como de todos os investimentos que se fariam necessários, para ver a viabilidade deste.

Em 1996, foi feita uma pesquisa, com base no volume de vendas de cerveja no mercado da Grande Florianópolis, com o objetivo de avaliar as posições das várias marcas de cerveja neste mercado, como pode-se ver na tabela 4.

Tabela 4: Pesquisa de Mercado de Cervejas Efetuada na Grande Florianópolis em 1996.

EMPRESA	VOLUME DE VENDAS (%)
Skol	48,41%
Brahma	30,92%
Antártica	7,40%
Outras	9,16%
Kaiser	4,10%

Fonte: Pesquisa Nielsen

Como resultado, tem-se que a participação da Brahma no mercado de cervejas estava em 2º lugar e com uma tendência decrescente para os anos seguintes, conforme relato feito por funcionários da companhia, que estavam participando da análise para a implantação do Centro de Distribuição Direta nesta região.

Neste mesmo ano, foi feita uma outra pesquisa, agora com base no índice Potencial de Consumo da região, conforme tabela 5, com objetivo de facilitar a previsão dos futuros potenciais de vendas como também qual seria a melhor estratégia a ser adotada pela Companhia para que possa melhorar sua participação no mercado de bebidas.

Tabela 5: Pesquisa Índice Potencial de Consumo na Grande Florianópolis

Municípios	Pontos de Venda	População/1000 hab.	IPC*	Potencial DZS**/Mês
Florianópolis	2.162	272,1	0,229	173.403
São José	924	152,3	0,104	78.751
Biguaçu	295	36,6	0,023	17.416
Palhoça	544	73,6	0,040	30.288
Gov. Celso Ramos	65	10,3	0,007	5.300
Antônio Carlos	38	5,6	0,004	3.028
S. Amaro Imperatriz	200	13,8	0,008	6.058
Paulo Lopes	162	5,5	0,003	2.271
Águas Mornas	30	4,6	0,002	1.514
Angelina	63	6,3	0,003	2.271
Rancho Queimado	20	2,3	0,001	756
Anitápolis	40	3,6	0,002	1.514
São Bonifácio	25	3,4	0,001	756
TOTAL	4.568	590	0,427	323.326

FONTE: IBGE (1986)

* IPC (Índice Potencial de Consumo)

* dúzias de cervejas 600ml.

Com o Índice Potencial de Consumo fornecido pelo IBGE, com o número de ponto de vendas por área e sua respectiva população, a Cia. Cervejaria Brahma calculou qual seria seu potencial de vendas em cada região, bem como no mercado geral, facilitando a previsão de venda e avaliação de qual a área com maior potencial de vendas

Os produtos comercializados por este Centro de Distribuição Direta e suas respectivas embalagens, pode-se ver no Quadro 3.

Quadro 3: Produtos Comercializados pelo Centro de Distribuição Direta em Florianópolis.

PRODUTOS	TIPOS DE EMBALAGENS										
	600 ml	Lata 355ml	Long Neck	500 ml	330 ml	PET 2 L	PET 1 L	Post Mix	Barril 30L	Barril 50L	Tetra Pack
Cervejas:											
Brahma Bock	X	X	X								
Brahma Chopp	X	X	X								
Brahma Extra			X								
Brahma Light		X	X								
Chopp Brahma									X	X	
Malzbier	X	X	X								
Miller		X	X								
Refrigerantes:											
Brahma Guaraná Light		X			X	X	X				
Brahma Guaraná		X			X	X	X	X			
Brahma Limão		X			X	X	X	X			
Brahma Sukita Diet		X			X	X	X				
Brahma Sukita		X			X	X	X	X			
Brahma Tônica		X			X		X				
Não - Alcolicos											
Marathon				X							
Ice Tea		X									X
Águas:											
Água Rainha s/ gás				X	X	X	X				
Água Fratelli c/ gás				X	X	X	X				

Para a concretização deste Centro de Distribuição Direta, a Cia. Cervejaria Brahma teve que investir alto, principalmente em equipamentos, já que seu padrão é elevado no que diz respeito a tecnologia e inovação, como também na sua gente.

Por optar pela escolha de funcionários altamente qualificados, com uma exigência cada vez maior no grau de escolaridade, preferindo os com curso superior completos ou ao menos a caminho deste, seus custos com pessoal são sempre elevados, mesmo porque a Brahma está continuamente valorizando e investindo no aperfeiçoamento da capacitação de seus funcionários.

Enfim, depois de analisado todos os custos com a implantação e decorrentes desta, a Companhia Cervejaria Brahma, utilizando capital próprio, pôs o projeto em prática e a funcionar a partir do dia 01/12/1997.

Depois de um ano de funcionamento foi possível observar algumas melhoras com relação a sua distribuição e participação de seus produtos no mercado, como pode-se ver na pesquisa feita pela Nielsen, tabela 6.

Tabela 6: Participação das Marcas de Cerveja na Grande Florianópolis - 1996 e 1998

CERVEJAS	1996	1998
Brahma	30,9%	36,9%
Skol	48,4%	41,4%
Antártica	7,4%	9,8%
Kaiser	4,1%	3,1%
Outras	9,2%	8,8%

Fonte: Pesquisa Nielsen

Com observa-se, a cerveja Brahma conseguiu aumentar sua participação no mercado em 6 pontos, enquanto que a cerveja Skol diminuiu em 7 pontos, a cerveja Antártica aumentou também em 1,4 pontos, a Kaiser diminuiu em 1 ponto e as outras cervejas diminuíram também em 0,4 pontos.

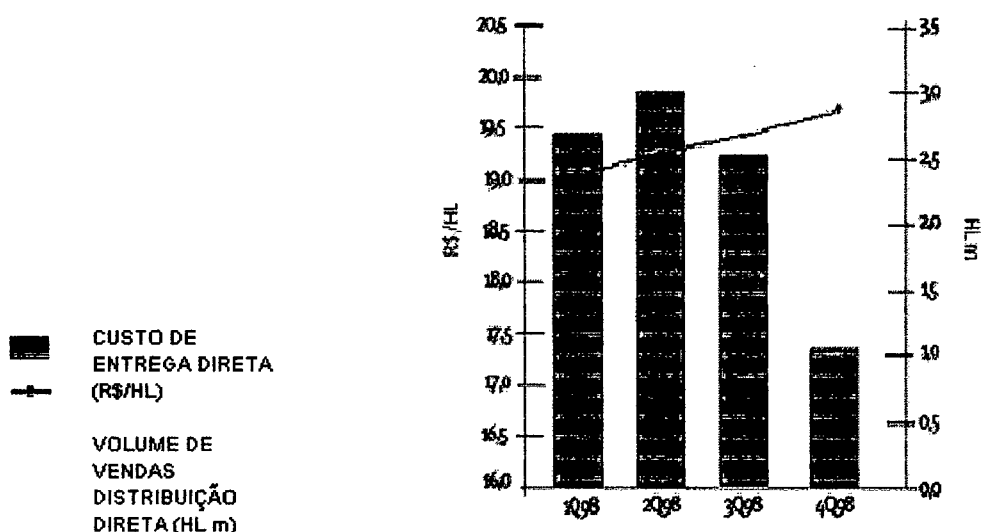
Este crescimento da marca Brahma, em Florianópolis, é muito importante para a Cia. Cervejaria Brahma, pois auxilia na avaliação de seu novo empreendimento.

Mesmo com um grande investimento inicial, a Cia. Cervejaria Brahma analisou, com base em previsão de vendas e aumento de sua participação no mercado que poderia ter o retorno do valor da inversão aplicado logo após um ano de funcionamento.

Como o lucro bruto foi previsto em torno de 10% sobre o faturamento, de acordo com os dados fornecidos pela empresa, sendo esta uma margem ótima para o setor de bebidas. Esta margem também foi aumentada devido à diminuição de custos tributáveis (PIS / COFINS), já que estes Centros de Distribuição Direta são filiais de fábricas.

De acordo com a Cia. Cervejaria Brahma, o volume de vendas de seus produtos está crescendo, ao mesmo tempo que os custos com este sistema vem caindo como podemos verifica-se na figura 5.

Figura 5: Gráfico da Variação do Volume de Vendas e os Custos com Entrega Direta da Companhia Cervejaria Brahma



Fonte: Relatório Anual de 1998 da Companhia Cervejaria Brahma

O custo total com a distribuição direta no ano de 1998 foi de R\$ 207,2 milhões, sendo que o custo por hectolitro (hl) mostrou reduções graduais ao longo do ano. Esta redução deu-se em função do redimensionamento contínuo da estrutura de custos e da maturação das operações nas cidades onde a companhia vem atuando.

Uma evidência adicional sobre as vantagens da distribuição direta é dada pela informação sobre a Margem de Contribuição (MC). A Margem de Contribuição mostra o quanto a cia. ganha da dedução do preço a vista dos seus produtos os custos e despesas correspondentes. Um cálculo feito a partir da planilha de simulação de preço utilizada pela companhia na Grande Florianópolis resulta numa vantagem de 29%, por hectolitro, do Centro de Distribuição Direta sobre uma revenda típica.

Na tabela 7 tem-se o comparativo dos resultados da empresa como um todo entre 1997 e 1998. Esse período coincidiu com a implantação de vários centros de distribuição direta, os quais, portanto, podem estar associados a essa melhor resultado.

Tabela 7: Comparativo dos Resultados de 1997 e 1998 da Companhia Cervejaria Brahma

Reais por HL	1997	1998	VAR%
Faturamento Bruto	7.089	8.124	14,6
Remuneração do Revendedor	(1.249)	(1.119)	10,4
Custo de Entrega Direta	(31)	(207)	558,7
RECEITA BRUTA	5.809	6.798	17,0
Deduções de Venda	(3.061)	(3.849)	25,8
RECEITA LÍQUIDA	2.748	2.948	7,3
CPV	(1.625)	(1.800)	10,7
LUCRO BRUTO	1.123	1.149	2,3

Fonte: Relatório Anual Brahma de 1998.

Com atuação em 15 cidades brasileiras, estes Centros de Distribuição Direta já trouxeram para a Companhia alguns pontos positivos, tais como:

- * incremento de *market share* em praticamente todas as áreas onde foi implantado;
- * operação mais rentável do que através do antigo revendedor (terceiros) nas cidades onde foi solidificado este sistema.
- * maior domínio sobre a operação no ponto de venda.

E mais, de acordo com as estimativas do Sindicato Nacional das Indústrias de Cerveja (Sindicerv), o mercado brasileiro de cervejas cresceu 1% em 1998 e o volume de vendas da Companhia aumentou 2,5% no Brasil neste mesmo período.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÃO

Terminado o estudo das estratégias competitivas, mais especificamente a integração vertical para a frente, adotada pela Cia. Cervejaria Brahma, em Florianópolis, é de grande relevância que se faça uma análise final do tema abordado e conhecimentos adquiridos, através de resposta aos objetivos primordiais formulados no início do capítulo. A fundamentação teórica serviu de suporte para que se observasse como ocorre sua aplicação na realidade da empresa.

Por ser um estudo de caso, foi de grande importância o conhecimento acerca da empresa, seu histórico e crescimento, sua estrutura e desenvolvimento, para que se pudesse entender todo o conjunto de atividades e estratégias aplicadas para a consecução de seus objetivos. Tal análise facilitou a compreensão da mudança ocorrida na estrutura da Companhia, bem como a escolha quanto à estratégia adotada, ou seja, a Integração Vertical para a Frente, relacionando-a sempre às constantes modificações e aprimoramentos, por ser o mercado de bebidas muito competitivo.

A materialização de tal mudança foi a criação do Centro de Distribuição Direta em Florianópolis, que veio a substituir a revenda (terceirizada) existente até então, para tentar suprir as necessidades do mercado consumidor.

Esta mudança de estrutura acarreta alguns custos de transação para a Cia.. O fato de o Centro de Distribuição Direta ser considerado como filial de fábrica, porém não pertencente à mesma estrutura física, majora custos de transporte, transferência, distribuição e outros, mas também reduz alguns custos tributáveis, tais como PIS / COFINS, compensando o alto investimento inicial, resultando no aumento dos lucros da Cia. Cervejaria Brahma.

Ressalta-se que não foi possível o aprofundamento do estudo dos custos de transação ocorridos com esta mudança, ficando aqui a sugestão para que em trabalhos futuros procure-se realizá-la, além de também ficar a indicação para que a Cia utilize de tal meio para analisar seus resultados.

A Cia. Cervejaria Brahma pensando nisso e, é claro, no seu rendimento futuro, resolveu aplicar algumas medidas estratégicas para que seu pensamento se tornasse real na região da Grande Florianópolis.

Com base nos estudos feitos sobre estratégias competitivas e integração vertical, notou-se que a Cia. Cervejaria Brahma usou da força imposta pelo poder de negociação dos compradores (uma das forças competitivas de Porter), visto ser este, ao mesmo tempo, ameaça e impulso, incentivando a formulação e aplicação de sua estratégia, optando pela Integração Vertical para Frente.

Estabelecido o canal direto entre a empresa e seu consumidor final, ficou mais fácil o planejamento de estratégias específicas para suprir as necessidades do mercado, facilitando o acompanhamento direto da situação de negociação. Esta forma de distribuição é um grande diferencial que destaca a Cia. Cervejaria Brahma de suas concorrentes.

Hoje, com pouco mais de um ano de funcionamento do Centro de Distribuição Direta, constatou-se que a participação dos produtos da Cia. Cervejaria Brahma no mercado de Florianópolis aumentou e tem tendência de crescimento contínuo. Este resultado motivou a Cia. a investir neste novo processo, tanto que a partir de agosto deste ano (1999), este mesmo Centro de Distribuição estará operando também com produtos da cerveja Skol.

BIBLIOGRAFIA

BERNI, Duilio de A. Como Fazer Monografias. In: BERNI, Duilio de A (Org.). **Técnica de Pesquisa em Economia**: Transformando curiosidade em conhecimento. 1. Ed. Florianópolis: Ganges, 1998.

CIA. CERVEJARIA BRAHMA. **Crenças Brahma**. São Paulo, 1998.

CIA. CERVEJARIA BRAHMA. **História da Brahma**. 27 out. 1998. Endereço Eletrônico: <http://www.brahma.com.br/histbra>.

CIA. CERVEJARIA BRAHMA. **Projeto GVO**. São Paulo, 1996.

CIA. CERVEJARIA BRAHMA. **Relatório Anual de 1997**. 27 out. 1998. Endereço Eletrônico: <http://www.brahma.com.br>

CIA. CERVEJARIA BRAHMA. **Relatório Anual de 1998**. 27 out. 1998. Endereço Eletrônico: <http://www.brahma.com.br/histbra>.

DOWELL, M^a Cristina M., CAVALCANTI, José Carlos. Integração Vertical: Um Painel da Literatura. **Nova Economia**. Belo Horizonte, v.8, n.1, jul. 1998.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos**. 3.ed. Rio de Janeiro: APEC, 1977.

PENROSE, Edith. A economia da diversificação. **Revista Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.9, n.4, p.7-30, out/dez. 1979.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SIFFERT Fº, Nelson F. A Economia dos Custos de Transação. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v.2, n.4, p.103-128, dez. 1995.

UNIDO - Organização para o Desenvolvimento Industrial das Nações Unidas. **Manual de preparação de estudos de viabilidade industrial**. Trad. e adaptação: Antônio Norival Brito Rabelo. São Paulo: Atlas, 1987. 286 p.

ANEXOS



BRAHMA CHOPP

Composição: água, malte, cereais não malteados, carboidratos e lúpulo.
Cerveja de baixa fermentação.
Médio teor alcoólico: 5% vol. cont. alc.
Prazo de validade: 6 meses



Garrafa
600 ml



Long
Neck
355 ml



Lata
355 ml



6 Pack
Long Neck



12 Pack
Lata



24 Pack
Long Neck



2 de 12 Pack
Lata



BRAHMA BOCK

Composição: água, malte, malte torrado, cereais não malteados, carboidratos e lúpulo.
Cerveja escura, de cor avermelhada, de baixa fermentação.
Alto teor alcoólico: 5,9% vol. cont. alc.
Prazo de validade: 6 meses



Garrafa
600 ml



Long
Neck
355 ml



Lata
355 ml



6 Pack
Long Neck



4 de 6 Pa
Long Ne



2 de 12 Pack
Lata



BRAHMA EXTRA

Composição: água, malte, cereais não malteados, carboidratos e lúpulo.
Cerveja de baixa fermentação.
Médio teor alcoólico: 5,5% vol. cont. alc.
Prazo de validade: 6 meses



Garrafa
600 ml



Long
Neck
355 ml

6 Pack
Long Neck



MALZBIER

Composição: água, malte, cereais não malteados, carboidratos, caramelo e lúpulo.
Cerveja escura forte, tipo Malzbier.
Médio teor alcoólico: 3,7% vol. cont. alc.
Prazo de validade: 6 meses



Long Neck
355 ml



Long Neck
355 ml



6 Pack
Long Neck



4 de 6 Pack
Long Neck



BRAHMA LIGHT

Composição: água, malte, cereais não malteados, carboidratos e lúpulo.
Cerveja de baixa fermentação.
Baixo teor alcoólico: 3,1% vol. cont. alc.
Prazo de validade: 6 meses



Long Neck
355 ml



Lata
355 ml



6 Pack
Long Neck



2 de 12 Pack
Lata



24 Pack
Long Neck



12 Pack
Lata



MILLER GENUINE DRAFT

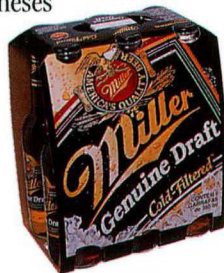
Composição: água, malte, cereais não malteados, lúpulo e levedura.
Cerveja clara tipo Pilsen, de baixa fermentação.
Médio teor alcoólico: 4,6% vol. cont. alc.
Prazo de validade: 6 meses



Long Neck
355 ml



Lata
355 ml



6 Pack
Long Neck



12 Pack
Lata



2 de 12 Pack
Lata



24 Pack
Long Neck



GUARANÁ BRAHMA

Composição: água gaseificada, açúcar e extrato de guaraná.

Refrigerante de guaraná, não alcoólico.

Prazo de validade: Embalagens de vidro e pet: 6 meses

Embalagem lata: 9 meses



Pet
2 litros



Pet
1 litro



Garrafa
330 ml



Lata
350 ml



12 Pack
Pet 1 litro



6 Pack
Pet 2 litros



24 Pack
Lata



GUARANÁ DIET

Composição: água gaseificada, extrato de guaraná, aspartame, acesulfame K, carboximetil, celulose (CMC) e outros.

Refrigerante de guaraná, não alcoólico.

Prazo de validade: Embalagens de vidro e pet: 6 meses

Embalagem lata: 6 meses



Pet
2 litros



Pet
1 litro



Garrafa
330 ml



Lata
350 ml



12 Pack
Pet 1 litro



6 Pack
Pet 2 litros



24 Pack
Lata



GUARANÁ LIGHT

Composição: água gaseificada, extrato de guaraná (600mg/l), acidulante (ácido cítrico), antioxidante (ácido ascórbico), corante (caramelo), conservantes (ácido benzóico), edulcorantes artificiais: aspartame (100mg), acesulfame K (100mg), ciclamato (100mg) por embalagem. Contém fenilalanina.

Refrigerante de guaraná de baixa caloria, não alcoólico.

Prazo de validade: Embalagem pet: 6 meses

Embalagem lata: 6 meses



Pet
2 litros



Pet
600 ml



Lata
350 ml

12 Pack
Lata



2 de 12 Pack
Lata



6 Pack
Pet 2 litros



24 Pack
Pet 600 ml



SUKITA

Composição: água gaseificada, açúcar e suco de laranja.
Refrigerante de laranja, não alcoólico.
Prazo de validade: Embalagens de vidro e pet: 6 meses
Embalagem lata: 9 meses



SUKITA DIET

Composição: água gaseificada, suco de laranja, aspartame, acesulfante K, carboxemetil, celulose (CMC), flavorizante.
Refrigerante de laranja, não alcoólico.
Prazo de validade: Embalagem pet: 6 meses



LIMÃO BRAHMA

Composição: água gaseificada, açúcar e suco de limão.
Refrigerante de limão, não alcoólico.
Prazo de validade: Embalagens de vidro e pet: 6 meses
Embalagem lata: 9 meses



TÔNICA BRAHMA

Composição: água gaseificada, açúcar e quinino.

Refrigerante água tônica de quinino, não fermentado, não alcoólico.

Prazo de validade: Embalagens de vidro e pet: 6 meses

Embalagem lata: 9 meses



Pet
1 litro



Garrafa
290 ml



Lata
350 ml



12 Pack
Pet 1 litro



24 Pack
Lata

PEPSI

Composição: água gaseificada, aromatizantes naturais compostos, flavorizantes (essência natural e extrato vegetal aromático), acidulante (ácido fosfórico), açúcar, caramelo, cafeína.

Refrigerante de cola, não fermentado, não alcoólico.

Prazo de validade: Embalagem pet: 4 meses

Embalagem de vidro: 9 meses

Embalagem lata: 9 meses

Embalagem 600ml: 3 meses



Pet
2 litros



Pet
600 ml



Garrafa
284ml



Lata
350 ml



24 Pack
Pet 600 ml



24 Pack
Lata



6 Pack
Pet 2 litro

PEPSI DIET

Composição: água gaseificada, aromatizantes naturais compostos, caramelo, acidulante (ácido cítrico e ácido fosfórico), conservador (ácido benzóico), edulcorante artificial: aspartame 1100mg, flavorizantes (essência natural e extrato vegetal aromático), cafeína.

Refrigerante de cola dietético, não alcoólico, não fermentado.

Prazo de validade: Embalagens de vidro e pet: 4 meses

Embalagem lata: 4 meses

Embalagem 600ml: 3 meses



Pet
2 litros



Pet
600 ml



Garrafa
284 ml



Lata
350 ml

24 Pack
Pet 600 ml



24 Pack
Lata



ICE TEA

Composição: água açúcar, suco concentrado e extrato de chá preto, acidulante (ácido cítrico), antioxidante (ácido ascórbico) e aroma natural de fruta.

Bebida não alcoólica, não fermentada.

Prazo de validade: Embalagem Tetra Pak: 12 meses

Embalagem lata: 12 meses



Tetra Pak
Pêssego
1 litro



Lata
Pêssego
350ml



Tetra Pak
Limão
1 litro



Lata
Limão
350ml

12 Pack
caixa



24 Pack
Lata



ICE TEA DIET

Composição: água extrato de chá preto, acidulante (ácido cítrico), antioxidante (ácido ascórbico), aroma idêntico ao natural da fruta, edulcorantes artificiais: aspartame (40mg/100ml), acesulfame de potássio.

Bebida não alcoólica, não fermentada. Sem adição de açúcar.

Prazo de validade: Embalagem lata: 6 meses



Lata
Pêssego
350ml



Lata
Limão
350ml



24 Pack
Lata
Pêssego



24 Pack
Lata
Limão



MARATHON

Composição: água, sacarose, cloreto de sódio, citrato de sódio e fosfato de potássio, ácido cítrico, , antioxidante ácido ascórbico, (A-I), corante artificial (C-II), aroma natural da fruta. Diabético: Contém 6gr. de açúcares (sacarose) adicionados por 100ml.

Bebida não alcoólica.

Prazo de validade: Embalagem Pet: 6 meses



Pet
g. Limão
0ml 500ml

Pet
Melancia
500ml

Pet
Kiwi
500ml



12 Pack
Pet 500 ml
Limão



12 Pack
Pet 500 ml
Melancia



12 Pack
Pet 500 ml
Tangerina



12 Pack
Pet 500 ml
Kiwi



O VENDEDOR EXCELENTE

Prepara a Rota antes de sair da revenda;

Conhece o cliente e por ele é conhecido pelo nome;

Veriifica a Colocação e a Conservação do Material de Merchandising;

Trabalha a exposição dos produtos;

Verifica os produtos nas áreas de estoque e de vendas;

Verifica, abastece / arruma geladeiras;

Promove rodízio de estoque;

Verifica e orienta quanto à prática de preços;

Toma a iniciativa da venda;

Torna perceptível a qualidade dos serviços prestados;

Faz relatórios de vendas;

Pratica o Pós-Venda.

LAY OUT DOS PRODUTOS BRAHMA

POSIÇÃO VERTICAL

Organização dos produtos pelo tamanho de suas embalagens; dessa forma, as menores devem ser expostas nas prateleiras superiores e as embalagens maiores (mais pesadas) devem ocupar as prateleiras inferiores.
-se organizar os produtos verticalmente, da seguinte forma:

CERVEJA

LATA



LONG
NECK



GARRAFA
600ML
(1/1)



REFRIGERANTE

LATA



GARRAFA
1/2



PET
600ML



PET 1L



PET 2L



POSIÇÃO HORIZONTAL

peita a ordem dos produtos por marca/sabor, da esquerda para direita ou de acordo com o
o dos clientes. Assim temos que organizar horizontalmente os produtos Brahma.

CERVEJA



REFRIGERANTE



CHÁ

ISOTÔNICO

CHOPP

Composição: água, malte, cereais não malteados, carboidratos e lúpulo.

Chopp de baixa fermentação, não pasteurizado.

Médio teor alcoólico: Chopp claro 5% vol. cont. alc.

Médio teor alcoólico: Chopp escuro 5,9% vol. cont. alc.

Prazo de validade: 10 dias (após aberto 24hs.)

Barril
30lts.



Barril
50lts.



Chopeira



Cilindro
de gás

POST MIX

Composição: igual a dos outros refrigerantes com a ausência da água gaseificada.

Cilindro com 18 litros de xarope composto.

Sabores: Guaraná Brahma, Sukita,

Limão Brahma, Pepsi e Pepsi Diet.

Prazo de validade: 4 meses



Torre
Post
Mix



Cilindro
18lts.



ÁGUA FONTI

Composição: água adicionada de sais por processo industrial. (mg/100ml) bicarbonato de potássio (1,3 mg/100ml), sulfato de magnésio (0,9 mg/100ml), cloreto de cálcio (0,5 mg/100ml), sulfato de potássio (0,4mg/100ml), total (3,1mg/100ml).

Prazo de validade: Embalagem de vidro: 12 meses

Embalagem pet com gás: 6 meses

Embalagem pet sem gás: 12 meses



Pet
s/ gás
2 litros



Pet
s/ gás
1 litro



Pet
s/ gás
510ml



Pet
c/ gás
510ml



Retornável
s/ gás
330ml



Retornável
c/ gás
330ml



12 Pack
Pet 1litro



6 Pack
Pet
2 litros



caixa com 24
retornável
com gás e
sem gás